

スーパー・チェーンの経営的特性

高 橋 秀 雄

I は し が き

ハーバード大学のマールコム・マックネア教授 (Malcolm P. McNair) は、1960年までのアメリカにおける小売業の革新を導いた原理を三つに分類して、第1は、一店舗のなかに多種多様の商品を陳列し顧客の選択にまかせて販売するという百貨店であり、第2は多数の小売店を組織するチェーン・ストアである。そして第3はセルフ・サービスにより顧客の選択にまかせて販売するスーパー・マーケットであるという¹⁾。1920年までの米国最大の小売業は百貨店であった。これこそ、その創業当時 (1850年代) の非近代的状态にあった小売業界に最初におろされた革新の鉄であった。わが国では1960年代までこの百貨店が小売業における王座を占めていた。しかしつぎのチェーン・ストアとスーパー・マーケットは一連のものであり、チェーン・ストアがスーパー・マーケットに成長したものとみることができないであろうか。セルフ・サービスのスーパー・マーケットにしても単独のものではあまり大きな期待がもてないのであって、チェーン形式のスーパー・マーケットにしてこそ、はじめて革新的小売業といえるのである。多店舗をもつ大企業——すなわち集中仕入の本社と地域的に分散する多店舗販売というところに特色があり、その機能が社会的にも評価されてよいのであって、沿革的に、機能的に細別すれば別として、大別すれば同一類型に属するものとみてよいと思う。そこでここではチェーン

形式のスーパーについて、その経営的特性について検討したいと考えた。

わが国の小売業は昭和33年現在で、都市における少数の百貨店と中堅専門店のほか、じつに99%は従業員4～5人の生業と10人未満の家業によって占められていて、近代化、合理化がむずかしいといわれていたのであるが、そこへ現われたのがチェーン形式のスーパー・マーケットである。この近代的小売業経営方式の導入により、資本回転率の上昇、販売コストの引下げ、低価格の提供が、高物価になやむ消費者の低価格品探求意欲を満たすという要請と相まって、企業拡大のために営業と経営管理の革新を推進することが可能になったのである。

米国その他では、前世紀中葉以降にチェーン形式の小売店がまず登場し²⁾、ついで1930年の恐慌期購買力の低下しているときにスーパー・

2) 米国のチェーン・ストアとしてはA&P (The Great Atlantic & Pacific Tea Co. Inc.) がもっとも早く、1859年、ギルマンと26歳のジョージ・ハンティングトン・ハート・フォードにより、英国貿易商が東洋から紅茶を輸入して1ポンド1ドルで小売していたのに対し、その市価の50%引で売ること成功したのはじまり、1880年には100店目の店を開き、1900年には200店目の店を、1929年には1万5,418店、年間売上10億ドルになったが、1930年マイケル・ジョセフ・カレンによりスーパー・マーケット方式が開発されてからその影響を受け、戦略転換をして店舗数を3分の1に減じた。しかしその売上は減少せず、その後も伸びて1970年4,427店、年間売上56億ドル米国第2位の小売業になっている。なお米国第1位の小売業は、通信販売として1886年創業のシアーズ・ローバック (Sears Roebuck & Co.) である。百貨店が都市人口を対象としたのに対し、通信販売は分散している農村の需要を対象にして発達し、1925年頃から小売店を兼ね、当時のチェーン店が倉庫と配送能力の劣っている点をカバーして漸次小売店を拡充し、1970年には、年間売上は92億ドルに達している。そしてその売上の70%が小売店舗 (818店 1968年) によるものであると (佐藤肇『流通産業革命』第4章および第5章から要約)。

1) 鳥羽欽一郎教授著「シアーズ＝ローバック」(『世界企業』第2輯)、昭和44年10月、36頁、および川崎進一教授『マス・リテイラーの歴史、小売業におけるスーパーマーケット経営の特徴』、渥美・川崎・島田共著『これからのスーパーマーケティング』、4-63頁。

マーケット・チェーン形式に発展したのであるが、わが国ではその両者の特色を併せた多店舗をもつ大企業としてのスーパー・マーケット³⁾が1960年を前後して導入されたのである。それが10年間に急成長して50年間小売業界の王座を占めていた百貨店の売上を凌ぐということになった。そこで百貨店もまた百貨店チェーンまたはスーパー・チェーン兼営という二極展開を余儀なくされている(単独百貨店としてはこのスーパー・チェーン攻勢に耐えかねてか倒産するものを生じ、その数の多いことは40年来のことであると)。

II スーパー・チェーンの経営的特性

今日のスーパー・チェーン経営は、米国や西欧などで50数年にわたる経験と研究にもとづく成果であり、たんなる思いつきや勘だけによるものではない。その創業のはじめは個人の経験的示唆によるものであったが、その後の成長は経験のほかには業界の実情や科学的研究、学識経験者の意見などを参酌し、試行錯誤を通じて得たものであって、約50年かかって成長したものをわが国に導入し、それが10年間で実を結ぼうとしている。しかしスーパー・チェーンの経営は、経営規模にしても、組織、販売形式と技術、

長期の経営計画その他経営管理など、サービス業であって、工場経営と異なり、ハードな物的施設よりも、労働集約的なソフトなシステムに重点があるだけに複雑である。形式的経営形態だけの模倣では多数の倒産者⁴⁾を出してもやむを得ない。それを成功させ成長させていくためには、真のスーパー・チェーン経営の原理と方法について理論的に研究し計画することが重要である。殊に販売店舗が多くなり、商品の種類を拡大していくとき、商品の選定、計画、仕入、販売などの管理や事務管理、人事管理など、管理面と経営技術の研究がわが国の特殊環境を前提とし、実践的調査にもとづいて行なわれなければならない。

1. 即時財、分散給付

小売業における販売というサービス給付は、商品という有形財を消費者に提供する無形財の生産であり、即時財である。潜在需要を想定して商品を仕入れ、販売する能力を準備し、具体的需要者(買手)が現われ、現実商品が販売されたときにその販売のための能力が有効給付となり、その有効給付となった能力部分に相当する買手が費用負担者となる。スーパーが販売能力を準備して開店すれば費用はただちに発生する。しかしいかに大きな販売能力を準備しても買手が少なかったりして余分な能力ができればその部分は無効給付となり、能力準備費は回収できない。商品そのものは他日の販売のために保管したり、他店へ回送することができるが⁵⁾、販売能力の有効給付量を超過した無効給

3) スーパー・マーケットの経営には種々の形態のものがあるが、ここでいうスーパー・チェーンは本社が10店以上の店舗をもつもの(西欧では10店以上、米国では11店以上の店舗をもつもので年間売上高50万ドル以上の総合食料品店で、保存食料品部門では完全なセルフ・サービス方式を採用しているもの)ということになっている(佐藤肇, 前出124頁)。なお販売店が支店として独立しているものでなく、本社と販売店を通じて一企業として経営管理されるものに限定するが、販売品目の範囲は保存食料品に限定せず、ソフトなものとはハードなものとを問わず、また販売店における品目の一部がセルフ・サービス扱をしないものも含めて研究を進める。「わが国のスーパー導入期は昭和28年から30年にかけてであって、東京紀の国屋のセルフ・サービス方式採用、八幡製鉄所購買会の経営するセルフ・サービス方式の分配所、消費者主権運動にめざめた主婦の店グループがあり、昭和30年後半に入って海外のスーパー大形店につき研究が行なわれ、昭和40年前後に本格的スーパー・チェーン方式が発達した」と中内ダイエー社長はいう(中内功『わが安売り哲学』、44年1月、日本経済新聞社刊、93頁以下)。また1953年(昭和28年)をスーパー技術導入期とし、1960年代(昭和35年以降)を発展期とみるものもある(森宏・辻村江太郎編『物価』、昭和46年、有斐閣選書、高丘季昭、224頁)。

4) 渥美俊一著『小売業成長の秘密』、102頁によれば、37年から41年までに688社倒産している。

5) 買手が少なく販売能力が超過したとき、その部分のサービスが無効給付となるとともに、商品そのものについても生鮮食料品にあっては、品質の低下または廃棄を余儀なくされて損失となることがあり、保存可能な商品でも売れ残った部分が生ずるときはそれだけ資本の回転率が低下することを意味し、計画に対し損失は増加する。また売れ残りによる商品の在庫量が増加することはそれだけ在庫費の増加になる。これらの商品関係における費用または損失を生ずる関係は運輸業や倉庫業などの場合におけるサービス給付が、たんに無効給付となる場合と異なる点である。

付となった部分はその能力を貯蔵しておくことができない。買手が多いことは費用の負担者が多いことを意味し、1人当り費用(コスト)は少なくなるが、買手が少なくても、費用は後にも述べるように能力費であって、施設や店員などの能力を減らさない限りほとんど変わらないから1人当り費用(コスト)は高くなる。すなわち能力の利用率が悪くなるからである。したがって即時財生産としての性格をもつ小売業にあっては、サービスが貯蔵できないので、需要に応じて適所、適時における適正規模の適正能力ということがとくに重要な関心事となる。

小売業のサービスが即時財であり、需要者が現われてはじめて販売できるという受動的なものであるが、需要者が買物にくるように広告、PRすることも必要であり、小売業者は買手と直接取引するのであるから買手が何を要求しているかという「ニーズ」を知りうる地位にあるので、マーケット・リサーチをしてそれを測定して商品生産者(メーカー)に伝え、需要に即した商品を生産して提供するように、受動的態度から能動的態度に転換していくところに小売業者の成長がある。昭和35年頃までの生産すれば売れるというプロダクト・アウトの時代から、消費者の需要に即応するものを生産—流通—提供するというマーケット・インの時代に移っているのが現在であるから、小売業者はこの経済のあり方の転換したことを認識し、積極的となることが要請されている。

2. 地域的分散店舗——量的分業

販売能力は潜在需要者を予定して準備される。この潜在需要者は各地に散在するものであり、これらの需要者を遠距離にわたって広い地域から集中させることが至難なのが小売業サービスで、即時財生産である。殊にスーパーの対象とする商品は需要者層の厚い食料品や衣料雑貨など常時需要され購買頻度の多いものをおもなる対象としているだけに、需要者の分布地域すなわち商圈は高級品や芸術品などと異なり比較的狭い。需要者の住居から店舗までの距離が遠く

なると近くの在来店で間に合わされてしまう。この点は米国などと異なり、道路交通事情の制約を受ける。したがって地域的に分散して販売店を設定するなど立地条件を重視する必要がある。

第1表 アメリカの小売企業上位10社店舗数・売上高(1970年)

順位	企 業 名	店舗数	売 上 高
			(百万ドル) 億円
1	シアーズ・ローバック	827	9,262 (33,343)
2	A & P	4,427	5,664 (20,390)
3	セーフウェイ	2,303	4,860 (17,496)
4	J. C. ペニー	1,849	4,150 (14,940)
5	クローガー	1,953	3,735 (13,446)
6	マーコー(ワード)	459	2,804 (10,094)
7	S. S. クレスギ	1,073	2,558 (9,208)
8	F. W. ウールワース	3,656	2,527 (9,097)
9	フェデレイテッド百貨店	107	2,091 (7,527)
10	フードフェア	621	1,762 (6,343)
	合 計	17,275	39,413 (141,886)
	平 均	1,727	3,941 (14,188)

出所 各社アニュアル・レポート。

第2表 日本の小売企業上位10社店舗数・売上高(1970年)

順位	企 業 名	店 舗 数	売 上 高
			(億円)
1	三 越	11	1,885
2	大 丸	4	1,652
3	高 島 屋	4	1,593
4	ダ イ エ ー	58	1,429
5	西 友 ス ト ア	84	1,200
6	松 坂 屋	5	1,178
7	西 武 百 貨 店	10	1,100
8	ジ ャ ス コ	80	959
9	ユ ニ ー	113	840
10	伊 勢 丹	3	800
	ニ チ イ	122	800
	合 計	494	13,436
	平 均	44	1,221

出所 「日本の小売業100社ランキング」『日経流通新聞』1971年5月19日号。

佐藤肇著，前出，250頁より。

第3表 セルフ・サービス店の推移

年 次	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	43
新 設	1	2	37	99	144	312	441	429	615	757	916	548	402	621	
累 計	1	3	40	137	293	595	1,036	1,465	2,080	2,837	3,753	4,301	4,703	5,327	7,062
うち大型店											988	1,136	1,248	1,381	*2,767

注 39年までは年末現在、40年は9月末現在、41年は10月末現在（43年は7月1日現在『わが国の商業』、1969年72頁。*300m²以上のもの）。
出所 N.C.R.調査（渥美俊一著『小売業成長の秘密』、41頁）。

る。ここに販売店の地域的分散（量的分業）、ということが課題となる。この地域的分散経営の販売店は必ずしも大規模とするの要なく、立地条件や環境その他の事情により小規模であってもよいが、各販売店を通じての商品の販売量が多くなり、大量化した商品の集中仕入を行なう本部と合わせてみて、企業的に大きな近代的な管理の行なわれる経営であるというところにひとつの大きな特色がある。

1970年における米国およびわが国の小売業上位10社の店舗数と売上高は第1・2表のとおりである。

なお販売店舗におけるセルフ・サービスと顧客ごとに一括して精算し、現金を収受し持ち帰るというチェック・アウトの方式がスーパー・チェーンの特色となっているが、このセルフ・サービス方式は1916年にアメリカのクラレンス・サンダースというアイデア・マンが創始したもので、顧客がみずから品選びができること、その商品は信頼できること、定価がつけられており、廉価であることを要件としている（セルフ・サービス論の骨格であるスーパーのディスプレイについては、渥美俊一著『小売業成長の秘密』、122-27頁参照）。

なお、セルフ・サービス店の推移は第3表のとおり年々いちじるしく増加している。

3. 大量集中仕入と計画化—コストの低下

小売業の経営が少量単位の販売であっても販売のための商品の仕入は少なくとも1日分または数日分をまとめて仕入れることができる。その仕入単位をできるだけ多くまとめることによって仕入価格その他の仕入条件や仕入能力を有効に活用することができる。

またメーカーや問屋からの運送もまとめることによってコストを低下させることができる⁶⁾ので、計画的にできるだけ大量化することが必要である。大量仕入がよいといっても個人経営または少数の小売店のために仕入をまとめるということになると、注文周期が長くなり、商品の在庫量が増加して大量仕入の利益はなくなってしまふ。そこで販売店舗をできるだけ多くもつことが必要になる。そこに大型スーパーのびる余地がある。A & Pのごとき一時は1万5,000店にも及んだのであるが、スーパーができてからは整理して、現在は4,500店程度になっている。わが国の場合まだ最高でもようやく100店を超した程度であり、国情が異なり商慣習や行政その他の諸条件が異なるとはいえ、それらを克服して、まだまだ成長しうることを期待できるのではなかろうか。

また各販売店の扱う商品を品目別にすると特定の商品は相当大量になり、問屋を介せず、メーカーから直接仕入れるという方法も採用されるが、大量仕入による低価格仕入を要求すると

6) 運送単位が大きくなれば運賃が安くなることは各国共通であるが、わが国の場合でも、鉄道では小口扱よりは車扱（貨車単位）の方が低率であり、小口扱よりも小さい荷口の客車便小荷物の方が賃率が高く、またそれよりも小さい郵便小包はいっそう賃率が高い。しかし小口扱は47年度から廃止されて小荷물에 統合されるように計画されている。海運にしても一船を専用する不定期船の運賃が安く、定期船の雑貨の方が高く、その一部である少量のパーセル・レートはいっそう高率である。

少量単位になるほど輸送能力の利用率が低く、事務効率も同様であるから、コストの面からみても当然に少量単位の方が賃率が高くなるのはやむをえない。そこで仕入、配送はなるべく集中して大単位とすることを計画すべきである。殊に大都市の交通事情を考えると国民経済的にみてもできるだけまとめることが要請され、一企業でまとめることができなければ、運送人や運送取扱人を介してでもまとめて共同配送するようにすることが望ましい。事実、一部ではすでに行なわれている。

き、メーカー側は自社製品の管理価格について値くずれすることをおそれてこれを容認せず、取引を拒否することもある。この場合他のメーカーにスーパーが投資してプライベート・ブランドの商品生産を求めるという方式（垂直的統合）がシアーズの場合⁷⁾など大企業のスーパーの場合に採用されている。わが国でもメーカーに投資し、あるいは一部の商品生産を直営する傾向がすでに現われている。メーカーが自己の系列の営業所や代理店などを通じて流通を支配するもの（例：食料品、電機製品、薬品、化粧品などの一部）があるが、このほかに流通業者がメーカーにみずからのマーケティングにより、プライベート・ブランドの商品について仕様書を提供して流通するというように流通業者の生産、流通支配という形式ができてきてこそ、流通革命の典型的なタイプといえるのではなかろうか⁸⁾。

4. 本部組織と責任体制

日本経済の成長が急激であり、消費革命が進行している現状において、消費の態様は多様化していて、しかも流動的であるから、これを動態的に観察して仕入計画や販売計画をたてるにしても、またそれに即応する動態的組織と経営を行なうにしても、それは単独零細小売業では十分な対応ができるものではない。ボランティア・チェーンとして各業者が協力してもレギュ

ラー・スーパー・チェーンには及ぶべくもない。単一企業で多店舗をもつことになれば、各店舗の販売量の集計は大量になり、商品の選定、仕入、販売などの経営計画や技術について集権的に有能な高賃金のスペシャリストを配置して機能的分業を行なうことができる。しかし仕入機能に有能な者必ずしも販売機能に適格者とはいえない。それぞれ職務内容がつぎのように異なっている。

A 仕入機能

- 1 仕入計画（商品選定、必要により独自の商品計画、仕様書の作成）
- 2 仕入活動
- 3 価格設定
- 4 商品供給—販売店に対するもの（配送関係を含む）
- 5 販売促進

B 販売機能

- 1 陳列展示、店内広告
- 2 店員管理
- 3 在庫管理
- 4 販売活動

そこで仕入機能と全体計画、本社および販売店の管理機能を集権的にまとめて本部に、販売機能を販売店にというように分離し、規模に応じて機能の細分が行なわれる。また販売店は地域的に量的に分業を行なうこととし、仕入、販売を通じての統一的な組織を構築することとし、管理規範を定めて、適格者を配置すれば企業としての「規模の利益」を発揮して経営能率を向上させ低コスト低価格のサービス給付ができ、小売業としての成長の機縁をつかむことができる。

なおここに一つ重要なことは小売業の体質が第4表の示すように労働集約産業であるということである。

第4表によってみるに、卸売業はその営業費率が低く、小売業の40%ほどにすぎない。これは取引単位が大きく、費用は件数の如何に影響されるからであり、またセルフ・サービスの小

7) シアーズ・ローバックはメーカーに対し全額または一部の株式などに投資しているものがすでに60社に及び、自社販売の商品の30%をこれらのメーカーから供給を受けている。間接的なものを加えれば80%に及んでいるという。佐藤肇著、前出、168頁。また鳥羽教授の前出、242頁、『フォーチュン誌』、1964年5月、ジョン・マクドナルドによれば、シアーズ・ローバック指定の仕様書によるものが95%を占めていると。

またスーパーが「大規模小売企業に成長するカギ」は垂直的統合にあることを小山周三氏は述べている。日本経済新聞社編『70年代の流通産業』、54頁。

8) 佐藤肇氏は流通革命は流通産業革命でなければならないとし、たんなる流通経路の短縮でなく、小売業それ自体が近代的で合理的な経営で産業的な近代小売産業となり、企業規模の拡大＝仕入の大量化・集中化・計画化の結果、コストが下がるのであり、小売業者の犠牲においてコストの低下＝低価格となるのではないことを強調している（前出、260-63頁）。

第4表 昭和41年の営業費率と労働集約性

業 種・業 態	営業経費率	内 訳		営業費率中の百分比	
		給 与 率	その他経費率	給与率の割合	その他経費の割合
一 般 卸 売 業	6.7%	2.5%	4.2%	37%	63%
小 売 業	17.1	8.1	9.0	47	53
業 種	織物、衣服、身のまわり品	8.9	10.6	46	54
	飲 食 料 品	7.2	7.1	50	50
	家具、建具、じゅう器	9.5	9.0	51	49
業 態	セルフ・サービス店	5.5	7.0	44	56
	(同上1500㎡以上のもの)	4.5	7.3	38	62
	百貨店(100人以上のもの)	6.8	11.6	37	63
	割賦販売店	10.8	11.2	49	51

出所 通産省統計部編『わが国の商業』、27頁の統計を基礎としている。

売業の方が一般小売業よりも低いことはそれだけ高能率であり、労働力が節減されていることを意味している。そしてスーパー・チェーンの仕入は集中して大量単位で行なわれ卸売業のように、また販売は一般小売業よりもコストの低いセルフ・サービス店のように、両者の特色を兼ねていることに留意する必要がある。

また第4表によって卸・小売業ともに労働集約的性格をもっていて、営業費中の給与額が卸売業において37%、小売業はなお多く47%を占めている⁹⁾(一般の有形財生産工場においてはそれが10%内外にすぎない)。これを米国の例についてみるに、1899年から1957年までの産業別就業人口は、農業を含めた商品生産に従事する人口が約50%の増大(1957年現在2,406万1,000人)にすぎないのに、商業(除輸送)に従事する人口は350%を超える増加率で1,317万8,000人となり、生産性は商業においていちじるしく劣っている(わが国の製造工業雇用数および商業従事員の6年間における推移をみるに、製造業では昭和37年に対し43年は21%の増であったが、小売業では31%の増加となっていた)。

またハロルド・バーガー教授の研究によっても1909年から40年間に、第5表のように成長率

第5表 商品生産と流通における成長率年

	商品生産	商品流通
全 体 の 成 長 率	+ 2.7	+ 2.8
1 人 当 り 成 長 率	+ 2.6	+ 0.1
1 時 間 当 り 成 長 率	+ 3.0	+ 0.9

出所 鳥羽欽一郎著、前出、35頁。

の低いことを指摘されている。もっともこれは商業一般のマクロ的な観察であって、スーパー・チェーン中の成長した企業にあってはもっとよい成果を示している¹⁰⁾ものと思う。それにしても商業は本質的に労働集約性をもっており、事務を機械化するにしてもそこに限界があるので、この種の労働集約的な企業の大規模化は規模のメリットがあるとともにデメリット¹¹⁾もある。したがってその大規模な経営組織については特殊な研究が必要であり、シアーズ・ローバックの組織の改組については、1920年代後半から通信販売のほかに小売業を兼営することにな

9) 労働集約率が小売業中セルフ・サービス業の方が低いことはもちろんであるが、スーパーの場合は30%に近いと(渥美『小売業成長の秘密』、29頁、昭和42年)。

10) スーパー・チェーンの1人当り荒利益額は年間180万円が普通になってきた——単独小売店の場合は80万円くらい悪い店もあると、渥美・川崎・島田共著『これからのスーパーマーケティング』、62頁、昭和42年版。

なおわが国の卸小売業における1人当り販売高は35年を境としてのびていることは次表によって明らかであり、セルフ・サービス店の経営規模が大きいものについて43年の成績をみると、1人当り年間販売高は、店舗1,000㎡以上1,499㎡までのものは857万円、1,500㎡以上のものは824万円になっていて、小売業全体の平均よりも高能率になっている(『わが国の商業』、前出、74頁)。

り、1929年にフレーザー委員会により、組織について調査研究をはじめてから翌年1月報告書が提出され、それが一部実行に移され、試行錯誤による改組が完成し事業部制が確立したのは1948年といわれる。もっともその間に直営の小売店は漸次その数を増して売上は増加していったのであるが、集権主義がよいか分権主義がよいかについてはかなりの紆余曲折があったようである。それは企業の対象がすでに述べたように動態的であり、定型的なものを見出すことが容易でなかったことを語っているものと思う。鳥羽教授著の『シアーズ・ローバック』(前出、第6章、187頁以下)はその間の諸問題をよく伝えている。

年間売上3兆3,000億円、従事員34万というシアーズ・ローバックのような膨大な企業とまではいなくても、大規模小売業としてのスー

パー・チェーンは、まったく多数の人々の集合を組織の力と、全体を通ずる経営のルール・計画を通じて、人の力によって支えられているのである。各種の職能を担当する人々が有機的に活動するための基本的な经营理念¹²⁾を確立し、権限と責任、義務、作業ルールを定めて組織が能率的に機能するようなシステムを作り上げることがもっとも重要な問題である。

5. 原価管理—経済計算制度

経営原価は一般に固定費、変動費、あるいは間接費、直接費に区分されるのであるが、これは費用変化の態様による分類である。サービス業にあつてはそれよりもその費用発生原因が何に起因するものであるかによる区分が実際に適する。すなわち小売業にあつては費用が変動する要因は一にどれだけの能力を整備するかにか

商店数、1店当り実質販売額、従業者数、1人当り実質販売額(実数)

年次	一般卸売業計				小売業計			
	商店数	1店当り		従業者1人当り実質販売額	商店数	1店当り		従業者1人当り実質販売額
		実質販売額	従業者数			実質販売額	従業者数	
	千店	百万円	人	万円	千店	百万円	人	万円
27年	131.2	50.53	6.27	807	1,079.7	2.56	2.13	120
29	155.3	56.78	6.70	848	1,189.1	3.03	2.26	134
31	171.4	69.23	7.33	644	1,201.3	3.58	2.50	143
33	185.7	78.05	8.15	963	1,244.6	4.02	2.63	153
35	215.9	87.05	8.70	1,001	1,288.3	4.51	2.71	167
37	218.1	129.46	9.69	1,336	1,272.0	5.76	2.79	206
39	223.8	174.86	11.20	1,562	1,304.5	6.82	2.92	233
41	279.7	181.84	10.80	1,666	1,375.4	7.41	3.05	243
43	276.6	226.03	10.93	2,069	1,389.2	8.51	3.05	279

注 (1) 実質販売額の算出にあたっては、卸売業は日銀卸売物価指数、小売業は総理府統計局の消費者物価指数全都市を採用しサービス関係支出を除く指数を別に作製しデフレートした。

(2) 『わが国の商業』、1969年、12頁より。

- 11) 労働集約的産業のひとつとしてトラック運輸がある。経営が大規模となり従業員が多くなると、経営は画一的となり、弾力がなくなる懸念があるし、またそのコントロールや付帯の間接費も増加し、メリットよりもデメリットが多くなることがある。ギルバート・ウォーカーが大規模なることのデメリットとして *penalty of bigness* (Walker, G., *Road and Rail*, 1947) ということを用いる。スーパーの配送作業などについてもこの問題は慎重に考える必要があり、メーカーにおける自家用車輸送部分を事業部制にしたり、さらに、自家用車による営業行為は禁止されているので、アイドルタイムを利用するために独立子会社として経営しているものがある。ま

た小規模トラックが各国ともいちじるしく多いことも競争上それが有利なことの一面を意味している。

なお小売業には「大きくなるほどつぶれる」というジンクスがあるが、これは川崎進一教授(前出、19頁)もいうように、マネジメント能力の不在をついたもので問題とするに足らない。それぞれの経営特性を認めてそれを克服し近代的大企業とすることは可能なのである。

- 12) 流通業者の经营理念については、拙著『物流事業経営論』(昭和46年)、53頁以下、山城章教授編『現代の经营理念』(理論編)、とくに同書中、田杉競教授『マーケティング』、179頁以下(昭和44年)参照。

かっている。販売量に関連して直接変化する費用はほとんどないといってよい。どれだけの物的施設をしてどれだけの人的配備をするか、またどんな商品をどれだけいつ準備するかなどにより、それに関連して資本量が増減し、経費が増減する。年間を単位としてみると、店舗の改修、新增設が必ずといってよいほどあって、固定費として一般に考えられているものでも変化するし、販売店の人件費や物件費は季節により、また時間により能力に応じて変化するものであるから、費用分類としては静的能力費と動的な能力費に大きく区分し、必要によりそれを細分することが適切である¹³⁾と考える。

〈静的能力費〉

資本コスト 本社および販売店舗倉庫、
 配送センター、試験研究開発、
 調査、事務機械などの
 諸施設に要した資本費の利
 子または計画利益

減価償却費、修繕費

本社関係人件費、事務費、福利厚生その他
諸費

〈動的な能力費〉

商品仕入資金などの利子その他商品関係

13) 能力の変動が費用変化の要因であって、コミットメント・キャパシティ・コストとマネージド・キャパシティ・コストに分ける考え方がある（染谷恭次郎・新井清光・藤田幸男訳『会計協会の1963年の報告』「キャパシティコストの会計」、昭和40年）。またこれに類するものとして、すでに、ホルムストロムは能力変量（capacity variant）と運輸変量（traffic variant）とに分けて、植民地各国における鉄道経営費を分析し比較研究をした（J. Edwin Holmstrom; *Railways and Roads in Pioneer Development Overseas*, 1934, p. 24, 72, 151）のであるが、それよりも筆者は本文のように、全経費がほとんどすべてが生産量としての販売量に直接関連し、比例して変化するものでなく、販売能力に関連するものである。したがって能力の変化に応じて変化するという意味で能力費という考え方を提案したのである（拙著『昭和30年交通の近代的経営』）。そしてまた前記米国会計協会の報告もあり、また宮川公男教授も意思決定の経済学において新しい費用概念としてキャパシティ・コスト問題について述べている（II 375, 376頁, 45年8月）。工場経営の場合でも月給制が多くなり、行動科学的研究が行なわれるようになると、いっそうその適応性を考えるのであるが、これはサービス業においてもっともよく適応する考え方であると思う。

のもの

〈配送費〉

販売店における人件費、物件費
在庫管理諸費など

これらの諸費用に関連する諸作業量について、その種類ごとに計画と実績との比較、作業度の測定、販売能力と販売量との関係における能力の利用率の測定などの物的計算と、計画原価と実績などについて、たんに資本利益率、商品ごとの回転率などのほかに、物的・価値的経済性の計算制度¹⁴⁾を確立して、制度的に経営成果を月間単位で測定して、つねに動態的に環境の変化に応じて経営能率の向上と成長を考えていくことが必要である。

小売業の能力は日を単位としてみると毎日一定であっても、需要は季節によっても、また細かくみれば時間的にも波動がある。販売能力と能力費は販売金額や販売数量よりも、販売の頻度や件数の如何を考えると現業の販売店舗において問題になる。販売の頻度や件数は特定のピークの時間に集中し、チェック・アウトで混雑し、行列することになるので、アルバイトで時間的に補完することが必要であるが、他のオフ・ピークのときにはアルバイトがなくてもなお能力に余裕を生ずる。この調整も管理上重要である。大量販売といっても取引量が一企業全体で大量だということであり、販売店の能力は少量ずつの需要が累積されて時間的に、場所的に幾何の能力を要するかを考えて準備されねばならない。この点、仕入の場合における大量というのは意味が違う。販売を少量宛能率的

14) 企業を構成する各過程ごとの能率指標を予定して、部分能率と企業全体を一の単位としての能率、各店舗別能率を測定するについて、これらを物的にも、価値的（費用、利益とも）にも細別して測定し、企業全体の収益増進を計る経済計算制度が社会主義国において採用されているが、資本主義国の企業についてもこの種の計算制度が整備されねばならない。なお経済性概念については村本福松教授著『経営の論理』, 176-78頁, 大島国雄教授著『ソヴェト企業の独立採算制』, 千住鎮雄・伏見多美雄共著『経済性工学（利益拡大の計画技術）』, Dr. Wilhelm Böttger; - *Über Kostenrechnung und Preisbildung bei Verkehrsbetrieben*, 1954.

に行なうために、プリ・パッケージ(事前包装)、単品値付け(定価販売)、セルフ・サービス、チェック・アウトや関連商品をまとめて買いうるように商品陳列、展示など特別な配慮と工夫、技術が重要なのである。

要するに小売業は計画、仕入、配送、PR、販売、財務などきわめて多段階を経て行なわれるものであり、スーパー・チェーンにあつては多数の店舗をもった経営である。そして作業が労働集約的性格をもっていて、労働力も不足がちなときであるから、能率管理、原価管理に特別な配慮が必要であり、機能的分業を行なうことは部分的にアイドルタイムを生じ、非能率なこともできるので、場合によっては一部の作業を他に委託して経営することも考えられねばならない。さきにもちょっとふれたが配送関係について独立子会社を設けたり、プライベートブランドの商品について生産を直営したり、あるいはメーカーに投資するなどの方法も採用されるが、この場合、もっとも留意すべきは委せきりにしないで、委託してもその管理を十分するような特別な配慮が要請される。

6. 価格政策

商品の取引価格について、卸売業の場合とはくに取引条件(取引量、引渡地、保険など)により異なるので、スーパー・チェーンの仕入価格については細心の注意が必要であるが、なおここで問題にするのは小売のときの販売価格である。現在の価格は大部分が定価による現金取引である。相対で消費者と個別的に腹のさぐり合いにより交渉して価格が決定されるという個別的自由価格により販売されるものはだんだん少なくなっている。一般に取引の単位量が小さく、取引の頻度が多い日常の生活用品の場合にあつては、その都度価格を決めるに際し、相対で交渉しては取引のために時間がかかり、手数も多い。したがって取引のための費用もかさむ。そこで工場生産の大衆商品にあつては、商品規格が統一されているので、百貨店のように定価

販売¹⁵⁾のものが増加している。百貨店が販売費を節減するために品質保証、返品自由、定価販売(正札かけ値なし)、現金取引など、画一的に能率的な販売方法を採用したのは、機械力による大量生産が始められたのと呼応して1850年代¹⁶⁾であつた。小売業の店舗を大規模にして大量販売をしようとしても大規模による利益は必ずしも上がらず、コスト高となるので、消費者の集中している大都市の百貨店のような場合は、多品種で高級品も揃え、ワン・ストップ・ショッピング・レクリエーション、その他のメリットもあるのでよいとしても、そこに制約がある。そこで販売の第一線は消費者の分布と消費品種を考え、店舗は必ずしも大規模とせず、分散配置し、仕入には大規模大量仕入の利益を併せ備えたチェーン方式がまず発達し、ついでスーパー・チェーンが伸びることになったのである。

差別価格一品目別管理 スーパーの扱う商品は不特定多数の大衆向を主とした定価販売を原則としているのであるが、販売政策としては大量生産、統一規格による一定品質を保証できるものについて品種別に日々の販売量を測定して差別価格¹⁷⁾を設定している。従来の対人

15) 商品の価格を個別的に折衝して決めるには、売手の方も相当熟練した人でなければならないが(たとえば番頭など)、買手の方も子供の使いというわけにはいかぬ、しかし定価販売ということになると品質が規格化され信頼されることを前提としているので、それほどの商品知識をもっている人(高賃金の人)でなくてもよいことになり、人件費の単価も安くなり、しかも一人の販売量も多くすることができる。したがってこの面ではコストが安くなる。また現金持帰りとすれば、月末払などと異なり、伝票記帳などの手数も少なくなるし、現金の売上収入があることは資金の運用上もきわめて有利となる。

16) 百貨店はフランス(パリ、ボンマルシェ)が1852年、アメリカ(ニューヨーク、メーシー)が1858年創業であつたが、東京の三越は欧米より約50年おくれで1904年(明治37年)に従来の呉服店を現銀かけ値なし正札販売形式とし、気がるに店内に入れるようになり、大正12年関東大震災後靴ばきのままで店内に入り、現在のように、みずから選択しながら買物ができるようになった。

17) ここに差別価格といっているのは、小売業サービスそのものの価格=販売手数料に相当するものについて、サービスが同じであっても手数料に差異を設けることをいうのであって、原則として小売価格はこの手数料込みで取引される。したがって表面には現われないが、小売価格の構成が仕入価格に小売手数料を賦課しているものとみて、その賦課方法に差別賦課方式をとっていることを述べているのである。

差別でなく、品種別差別価格である。販売費（いわゆるマージン）はさきにも述べたごとく間接費であり、能力費、共通費の性格をもつものであるから、目玉商品については仕入原価に少額の販売費を割掛け¹⁸⁾、他の商品価格の高いものなどについては、商品の回転率が悪く、売場面積も相対的に多く要するということもあって共通費の割掛けを多くするという独占価格類似の方法が採用されている。割掛けを多くしても一般の独立小売商の場合よりは少なくしなければならぬ。一般小売商の価格より高い場合は競争に破れる。また小売商の場合は市場参入が容易であるから寡占価格になっても高くする限界がある。また大衆的商品は個々の割掛けは少なくても販売の頻度が多く、一日の販売量の総額が多いのであるから、共通費の過半はこれらの大衆商品が負担していることになる。このように一企業内の共通費をサービスの費用負担力または価値を考慮して差別賦課することは企業内の相互扶助（cross subsidy）を意味するものであり、一企業全体を通じて適正利益率の限界内であれば許されるものと思う。

佐藤肇著、前出（118-19頁）によると、「アメリカのスーパー・マーケット・チェーンのイーグル社（Eagle Food Center）のケース・スタディはその保存食料品全品目、総数 3,033 品目のすべてにわたって、一品一品の品目別に売上、利益、販売数量をそれぞれ綿密に追跡して、きわめて客観的に、具体的数値をもってわれわれに明らかにしてくれている。

まず、品目別数値を売上の多い順に分類し、3,033品目を303ないし304品目ごとに10等分し、その品目ごとに売上高を累計していくと第6表

第6表 品目数と売上高・利益高

	品目数	%	品目数		売上高		利益高	
			累計	%累計	%	%累計	%	%累計
1	303	10	303	10	43.8	43.8	39.7	39.7
2	303	10	606	20	17.1	60.9	17.1	56.8
3	304	10	910	30	11.3	72.2	11.8	68.6
...
10	3,033	100	0.6	100.0	0.8	100.0

のようになる。

この表によると、全品目のわずか30%にあたる 910 品目でじつに総売上高の72.2%をあげている。

利益についても同じように、この 30%の 910 品目で総利益の68.6%をあげている事実を明らかに示している。

これによって品目別管理の重要性と品目による利益率の差異があることがわかる。またドラッカーは『経済の暗黒大陸』の中で「総売上の90%は5～8%の品目によりあげられ、残りの90%あまりの品目が流通コストの90%を食ってしまうのだ。収益は販売の量にだいたい比例するが、流通コストは品目の数または取引の数に比例する傾向がある。回転のおそい商品でも、回転の早い商品と同じ売場面積をとるし、同じだけ資本を固定させる。事務量にしても同じである」と。

要するに特定の品目については、価格——マージンの割掛け、値付け——についても、陳列その他についても、とくに重点をおいて管理する必要があることを意味するとともに、これら回転率の早い取扱量の多いものは各店ともにだいたい同様の傾向を示すであろうから、仕入についても大量にまとめ、低価格仕入を考えるべきである。米国では1936年ロビンソン・パットマン法改正により、スーパー・チェーン店の大量仕入に対し、価格差別の禁止を法定したが、これは明らかに不当であると思う¹⁹⁾。大量仕入

18) スーパー・マーケットの創始者マイケルカレンは、取扱商品の最初の300品目を原価でつぎの200品目を原価に5%掛けてつぎの300品目を原価に15%掛けてさらに300品目を原価に20%掛けて販売する。当時チェーン・ストアは「25%のマージン、独立自営商は40%のマージンをとっている」と主張しており、「平均的マージン」という考え方から差別賦課というように変わってきているのが品目別管理の根本になっている（佐藤肇著、前出、111-16頁）。

19) 佐藤肇著、前出、108頁には、ケイプスの産業組織論（1964年）において、「大量仕入が……コスト節約の反

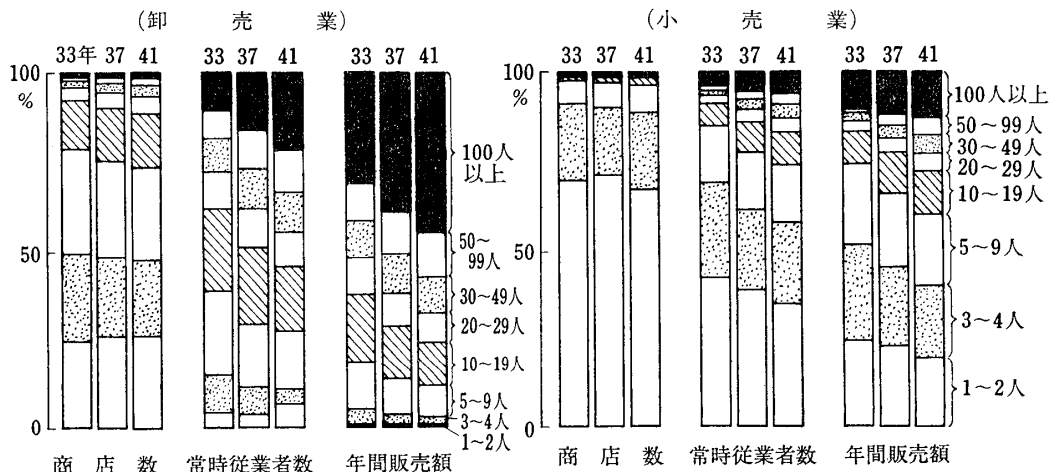
の場合、殊にそれが計画的に行なわれる場合は供給者側のコストも低下するのであるから、コストに見合った低価格が当然である。わが国の場合、同じ店舗でも卸売価格と小売価格は差別しているのが通例であり、卸価格でも取引数量その他により価格が差別され多数の例がある。

なおスーパー・チェーンの販売価格が一般小売店よりも安くないという消費者側の声もある。これは今後とも低価格ということがスーパー経営の要件であるから、当事者の側の戒心すべき点である。

Ⅲ 小売業の近代化

小売業サービスに対する需要は分散的であり、分散店舗を要件とする労働集約的な小売業であるとはいえ、その経営過程のなかには仕入のように集権的に行なえる部分があるので、その集権的に行なえる部分はこれをできるだけ強化することが必要であり、そのためには大規模スーパー・チェーンが適当なのであるが、そこまでできなくても、少なくとも小売業者が協力してボランティア・チェーンとするか、なんらかの

第1図 商店数常時従業者数および販売額の従業者規模別構成比の推移



出所 通産省統計部編『わが国の商業』、1969年、9頁。

方法を講じて分権的機能と集権的機能との両方のメリットを組み合わせる近代化する方法が講ぜられねば、今後ますます労働力が逼迫するのであるから、成長はおろか現状維持もむずかしくなりはしないか。

労働力需給関係について、新経済発展計画によれば、流通関係において年々労働力が逼迫し、昭和50年には260万ないし330万人が労働力需要予測（工業統計、商業統計から試算したものや、東商の労働力需要予測調査による——「商業界」、1971年、『日本商業年鑑』、173頁）に対し不足するようになるという。

また商店数、常時従業者および販売額の従業者規模別構成比の推移をみると第1図のとおりであって、33年に比し、41年は大規模店の占める割合が年々増加している²⁰⁾。

今後の見とおしとして専門店が残ること、人口過疎地帯のものは別として、小売業は漸次大型化していくことは必至であり、どんな形で大型化するかは一概には述べられないが、商品のライフ・サイクルがだんだん短くなり、流動的社会の需要の変化、自動車の普及、都心地下街やショッピング・センターの建設など、環境の変化に応じ、出店の立地条件、経営戦略を考え、

／映として割引するのは価格差別ではない。価格は当然にコストを反映すべきものだ……」と主張していることを紹介している。

20) 米国でも年商100万ドル以上の小売業の割合が、1958年には29.3%であったのが、1963年には36.5%に増加している。D.J. ラチマン『小売業の創造的経営』（1969）、現代経営研究会訳、62頁。

販売技術などを開発していくには、弾力的な積極的な経営を期待される大規模スーパー・チェーンこそ、その典型的な経営形態である²¹⁾といえないであろうか。小売市場は大小企業が競争に参入することが比較的容易であり、米國小売業のコーベットのときディスカウント・ス

トアが、わずか8年間で100年間の年月を経て築きあげた百貨店の売上の3分の1に迫ったのであるが、1966年8月にはコーベットが悲劇の終幕をおろしたという例もあるように、小売業界の盛衰は他に類をみないほど競争が盛んであることを忘れてはならない。

21) 通産省が1970年1月から百貨店法の適用を受けない大規模小売業者（スーパーなど疑似百貨店）に対して、店舗の新・増設の届出制などの行政措置をとられたことは、はたして流通の近代化の面からみて適切であったかどうか検討を要する。